

(hibah Monodisiplin)

## **LAPORAN**

### **Identifikasi dan Analisis Value Chain pada Usaha kecil yang dikelola Mahasiswa**



**Disusun Oleh:**  
**Amelia Setiawan, SE., MAk., AK., CISA**  
**Ria Satyarini, SE., MSi**

**Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat**  
**Universitas Katolik Parahyangan**  
**2015**

## Daftar Isi

Abstrak.....	2
BAB I. PENDAHULUAN.....	2
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA .....	4
2.1. Usaha Kecil.....	4
2.2. Value Chain .....	7
2.3. <i>Value System</i> .....	9
2.4. <i>Competitive Advantage</i> .....	11
2.5. Maturity model dalam supply chain.....	12
2.6. Pengendalian Internal.....	12
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN .....	13
BAB IV. JADWAL PELAKSANAAN .....	14
BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	15
4.1. Usaha kecil yang banyak digeluti oleh mahasiswa FE UNPAR.....	15
4.2. Proses bisnis yang dilakukan saat ini.....	15
4.3. Kelemahan dan keunggulan proses yang dilakukan .....	19
4.3.1. Kelemahan dan Keunggulan Pengendalian Internal .....	19
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN .....	21
6.1. Kesimpulan .....	21
6.2. Saran .....	22
Daftar Pustaka.....	22

# **Identifikasi dan Analisis Value Chain**

## **pada Usaha kecil yang dikelola oleh Mahasiswa**

### **Abstrak**

Usaha kecil dan menengah tidak dapat dipandang sebelah mata. Bagaimanapun bentuk usaha ini yang bertahan disaat Indonesia jatuh pada krisis tahun 1998. Karena pentingnya usaha ini maka pemerintah memang perlu memberikan perhatian lebih pada usaha yang ukurannya kecil ini.

Usaha kecil ini biasanya dibentuk oleh perorangan, merupakan usaha dengan omzet dibawah Rp 1 Milyar serta memiliki karyawan kurang dari 20 orang. Mudahnya membuka usaha kecil membuat banyaknya orang memulai usaha dengan membuka usaha yang termasuk kategori usaha kecil.

Apabila usaha-usaha kecil ini tidak dibina, maka masa hidup mereka akan semakin pendek. Kecenderungan mahasiswa saat ini membuka usaha kecil sebetulnya suatu fenomena yang baik, dimana mereka mau membuka lapangan kerja dan tidak bergantung pada tersedianya lapangan pekerjaan dipasar, membuka industri baru, serta semakin tingginya inovasi.

**Keywords:** usaha kecil dan menengah, anak muda, value chain, entrepreneurship

### **BAB I. PENDAHULUAN**

Untuk meningkatkan perekonomian Indonesia, Presiden Republik Indonesia (saat itu), Presiden Susilo Bambang Yudoyono menerbitkan Instruksi Presiden no 6 tahun 2009 tentang Pengembangan Ekonomi Kreatif tahun 2009-2015 (Lemhannas, 2012). Untuk mengembangkan ekonomi kreatif diperlukan kolaborasi antara berbagai actor yang berperan dalam industry kreatif, yaitu cendekiawan (kaum intelektual), dunia usaha dan pemerintah yang merupakan prasyarat mendasar (Lemhannas, 2012). Dalam laporan yang diterbitkan oleh Lemhannas (Lemhannas, 2012), terdapat lima permasalahan utama dalam pengembangan ekonomi kreatif, yaitu: (1) kualitas dan kuantitas sumber daya insani, (2) iklim kondusif untuk industry kreatif, (3) kurangnya penghargaan/apresiasi terhadap insan kreatif Indonesia dan karya kreatif yang dihasilkan, (4) belum ada sinergi antara pelaku ekonomi kreatif dengan dunia usaha, dan (5) masih lemahnya dukungan lembaga pembiayaan konvensional. Berdasarkan permasalahan yang teridentifikasi, laporan tersebut menyimpulkan (Lemhannas, 2012) bahwa: (1) perlu pengembangan ekonomi kreatif dan peningkatan nilai tambah, (2) terdapat kelemahan di industry kreatif, (3) keberhasilan ekonomi kreatif akan mencegah urbanisasi dan (4) ekonomi kreatif membutuhkan dukungan pemerintah.

Usaha kecil adalah usaha yang asetnya kurang dari Rp 200.000.000 diluar tanah dan bangunan, omzetnya kurang dari Rp 1.000.000.000 dan boleh berbadan hukum atau tidak. Usaha kecil sangat mudah pendiriannya, karena tadi disebutkan boleh didirikan berbadan hukum atau tidak. Karena mudahnya mendirikan usaha kecil maka banyak orang yang memulai usaha dengan membuka usaha kecil. Salah satu pangsa pasar yang membuka usaha kecil adalah mahasiswa.

Di FE Unpar terdeteksi banyak sekali mahasiswa yang membuka usaha kecil. Mereka membuka usaha kecil tersebut dengan beberapa alasan, dari mencari pendapatan tambahan selain usang saku, menyalurkan hobi, sampai untuk mendapatkan uang untuk melanjutkan kuliah. Sampai saat ini belum pernah teridentifikasi berapa banyak mahasiswa di FE Unpar yang membuka usaha sambil kuliah, mereka banyak bergerak dibidang atau industri apa, apa kendala yang mereka hadapi serta bagaimana proses bisnis yang mereka lakukan.

Berdasarkan observasi diawal yang dilakukan oleh peneliti, dimana peneliti melakukan wawancara dengan 10 orang mahasiswa diketahui bahwa para mahasiswa ini kebanyakan bergerak dibidang fashion. Bidang fashion menjadi menarik karena mereka merupakan pangsa pasar bidang fashion yang sangat besar. Masih ada beberapa bidang yang mereka geluti juga yaitu bidang makanan, serta otomotif. Terdapat beberapa perbedaan usaha kecil yang dikelola oleh mahasiswa FE Unpar, yaitu: (1) Kebanyakan dari mereka berjualan secara online, (2) Ada yang memproduksi barang dengan merk sendiri ada yang yang tidak; (3) Apabila memiliki merk sendiri tidak semuanya memproduksi sendiri, dan (4) Barang yang mereka jual kebanyakan adalah barang fashion dan makanan.

Mahasiswa membuka usahanya kebanyakan tanpa perhitungan, yang penting berani mencoba. Padahal untuk mampu bertahan keberanian mengambil resiko saja tidak cukup. Mereka perlu tahu apa yang menjadi keunggulan dari bisnis mereka, apa kelemahannya, dan bagaimana mengembangkannya.

Berdasarkan uraian diatas maka masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

- Usaha kecil seperti apa yang banyak digeluti oleh mahasiswa FE UNPAR?
- Bagaimana proses bisnis yang mereka lakukan saat ini?
- Apa kelemahan ataupun keunggulan proses yang mereka sudah lakukan saat ini?

Dengan dilakukan penelitian ini diharapkan dapat diketahui model *value chain* yang dipakai oleh mahasiswa FE UNPAR, sehingga mereka dapat lebih berkembang dan bertahan dalam mengelola bisnisnya.

## BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Usaha Kecil

Usaha kecil dapat didefinisikan dengan berbagai sumber. Definisi-definisi sebagai berikut:

**Tabel.1**

**Batasan / Kriteria Usaha Kecil dan Menengah Menurut Beberapa Organisasi**

Organisasi	Jenis Usaha	Keterangan Kriteria
Undang-Undang No. 9/1995 tentang Usaha Kecil Bab 3 pasal 5	Usaha Kecil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aset &lt; Rp. 200 Juta diluar tanah dan bangunan.</li> <li>• Omzet tahunan &lt; Rp. 1 Milyar.</li> <li>• Dimiliki oleh orang Indonesia.</li> <li>• Independen, tidak terafiliasi dengan usaha menengah-besar.</li> <li>• Boleh berbadan hukum, boleh tidak .</li> </ul>
Badan Pusat Statistik(BPS)	Usaha Mikro	Pekerja < 5 orang termasuk tenaga keluarga yang tidak dibayar.
	Usaha Kecil	Pekerja 5-19 orang.
	Usaha menengah Usaha Besar	Pekerja 20-99 orang. Pekerja sekurang-kurangnya 100 orang.
Meneg Koperasi & PKM	Usaha Kecil (UU No. 9/1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aset tetap (diluar tanah dan bangunan) &lt; Rp. 200 Juta.</li> <li>• Omzet tahunan &lt; Rp. 1 Milyar.</li> </ul>
	Usaha Menengah (Inpres 10/1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aset tetap (diluar tanah dan bangunan) Rp. 200 juta - Rp. 10 Milyar.</li> <li>• Omzet (hasil penjualan) maksimum Rp.10 Milyar.</li> </ul>

Bank Indonesia	Usaha Mikro (SK Dir BI No. 31/24/KEP/DIR tgl 5 Mei 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usaha yang dijalankan oleh rakyat miskin atau mendekati miskin.</li> <li>• Dimiliki oleh keluarga Sumberdaya local dan Teknologi sederhana</li> <li>• Lapangan usaha mudah untuk exit dan entry .</li> </ul>
	Usaha Kecil (UU No. 9/1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aset tetap &lt; Rp. 200 Juta diluar tanah dan bangunan</li> <li>• Omzet tahunan &lt; Rp. 1 Milyar</li> </ul>
	Menengah (SK Dir BI No. 30/45/Dir/UK tgl 5 Januari 1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aset tetap (diluar tanah dan bangunan) 200 juta s/d &lt; Rp. 5 Milyar untuk sektor industri manufaktur.</li> <li>• Aset tetap (diluar tanah dan bangunan) 200 juta s/d &lt; Rp. 600 untuk sektor non industri manufacturing</li> <li>• Omzet tahunan &lt; Rp. 3 Milyar</li> </ul>
BPS dan Kementrian Koperasi dan UKM	Usaha kecil	Omset kurang dari Rp 1 milyar per tahun.
	Usaha Menengah	Omset antara Rp 1 sampai dengan Rp 50 milyar per tahun.
Departemen Perindustrian dan Perdagangan	Usaha Kecil dan Menengah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai investasi sampai dengan Rp. 5 milyar.</li> <li>• Usaha kecil di bidang perdagangan dan industri juga dikategorikan sebagai usaha yang memiliki aset tetap kurang dari Rp. 200 juta dan omzet per tahun kurang dari Rp. 1 miliar (sesuai UU No. 9 tahun 1995).</li> </ul>
Draft RUU UMKM hasil akhir harmonisasi Dephukham, 5	Usaha Mikro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bentuk usaha orang perseorangan.</li> <li>• Aset bersih (tidak termasuk tanah dan Bangunan ) &lt; Rp.50 juta.</li> <li>• Omzet tahunan &lt; Rp.300 juta.</li> </ul>

Oktober 2006	Usaha Kecil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bentuk usaha perseorangan/badan usaha bukan afiliasi usaha menengah dan besar.</li> <li>• Aset bersih (tidak termasuk tanah dan Bangunan ) Rp.50 juta – Rp.500 juta.</li> <li>• Omzet tahunan Rp. 300 juta – Rp.2.5 milyar.</li> </ul>
	Usaha Menengah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bentuk usaha perseorangan/badan usaha bukan afiliasi usaha besar.</li> <li>• Aset bersih (tidak termasuk tanah dan Bangunan ) Rp.500 juta – Rp.10 M.</li> <li>• Omzet tahunan Rp. 2.5 M – Rp.50 M.</li> </ul>
Bank Dunia	Usaha Mikro Kecil-Menengah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pekerja &lt; 20 Orang</li> <li>• Pekerja 20-150 orang</li> <li>• Aset &lt; US\$. 500 Ribu diluar tanah dan bangunan.</li> </ul>
Bank Mandiri	Usaha Mikro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penjualan tahunan paling banyak Rp 1,6 Milyar.</li> <li>• Maksimum limit kredit sebesar Rp 100 juta.</li> </ul>
	Usaha kecil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penjualan tahunan lebih dari Rp 1,6 Milyar sampai Rp 20 Milyar.</li> <li>• maksimum limit kredit Rp.100 juta - Rp 2 Milyar.</li> </ul>
	Usaha menengah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penjualan tahunan lebih dari Rp 20 Miliar sampai Rp 50 Miliar</li> <li>• Maksimum limit kredit sebesar Rp.2 Milyar - Rp 5 miliar.</li> </ul>
BNI	Usaha mikro	Maksimum kredit Rp 50 Juta.
	Usaha kecil	Maksimum kredit diatas Rp 50 juta sampai Rp 15 Milyar.
	Usaha menengah	Maksimum kredit Rp 15 Milyar sampai Rp 25 Milyar.
PT. Bank	Usaha Mikro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asset &lt; Rp 100 juta.</li> </ul>

Bukopin Tbk dan BRI		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omzet usaha pertahun &lt; Rp 500 juta.</li> </ul>
	Usaha kecil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asset Rp 100 juta- Rp 1 Milyar</li> <li>• Omzet usaha pertahun Rp 500 juta -Rp 5 Miliar.</li> </ul>
	Kriteria usaha menengah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asset Rp 1milyar- Rp 10 Milyar</li> <li>• Omzet usaha pertahun maksimal Rp 5 Miliar-Rp 50 Miliar.</li> </ul>

Dapat dilihat bahwa definisi tentang usaha mikro sangat berbeda-beda antara tiap lembaga. Tetapi kebanyakan menyatakan bahwa usaha mikro adalah usaha yang merupakan usaha perorangan, dengan omzet kurang dari Rp 1 Milyar dan tenaga kerja kurang dari 20 orang.

## 2.2. Value Chain

Konsep value chain merupakan konsep yang dikembangkan oleh Porter pada tahun 1985 (Dagmar Recklies, 2001) (O'Brien & Maracas, 2011) yang memandang perusahaan sebagai suatu rangkaian atau jaringan aktivitas dasar yang menambah nilai bagi produk atau jasanya dan menambah margin nilai baik bagi perusahaan maupun bagi pelanggannya. Analisis value chain menggambarkan aktivitas di dalam dan disekitar organisasi dan menghubungkannya pada kekuatan persaingan perusahaan (Dagmar Recklies, 2001) (O'Brien & Maracas, 2011). Porter mengelompokkan aktivitas perusahaan menjadi dua kelompok, yaitu primary activities dan supporting activities (Dagmar Recklies, 2001) (O'Brien & Maracas, 2011). Primary activities terdiri dari inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, and service. Setiap aktivitas ini saling terhubung dengan supporting activities agar dapat meningkatkan efektivitas atau efisiensinya. Terdapat empat area utama dalam supporting activities, yaitu: procurement, technology development, human resource management, and infrastructure.

Menurut David (2011:151), pengertian *value chain* atau rantai nilai ialah

*“Value chain analysis refers to the process whereby a firm determines the costs associated with organizational activities from purchasing raw materials to manufacturing product(s) and in the end is to marketing those products to the market”.*

Definisi lain mengenai rantai nilai dijelaskan menurut Kalpinsky dan Morris dalam jurnalnya:



*“The full range of activities which are required to bring a product or services from conception, through the different phases of production (involving a combination of physical transformation and the input of various producer services), delivery to final consumers, and the final disposal after use”.*

Menurut Dijk dan Trienekens (2011: 09), *“Value chain are about linking producers from developing countries to international market. They link the raw-material producer and the final consumer”.*

Menurut Pearce dan Robinson (2011: 145), pengertian rantai nilai ialah *“The value chain describes a way of looking at a business as a chain of activities that transform inputs into outputs that customer value”.*

Rantai nilai juga berhubungan dengan kepuasan *stakeholder*. Seperti yang dikatakan Walters dan Lancaster dalam jurnalnya (2000:162), *“A value chain is a business system which creates end-user satisfaction (i.e. value) and realizes the objectives of other member stakeholders”.*

Dalam jurnal Walters dan Lancaster, Brown juga menyebutkan definisi rantai nilai (Brown dalam Walters dan Lancaster 2000:160),

*“The value chain is a tool to disaggregate a business into strategically relevant activities. This enables identification of the source of competitive advantage by performing these activities more cheaply or better than its competitors. Its value chain is part of a larger stream of activities carried out by other members of the channel-suppliers, distributors and customers”.*

Menurut Porter (1985: 33), *“A value chain disaggregates a firm into its strategically relevant activities in order to understand the behavior of costs and the existing and potential sources of differentiation”.*

Sebagai kesimpulan, value chain adalah proses penghantaran produk dari input sampai hilir, dengan aktivitas-aktivitas yang dapat dibagi-bagi dan lebih efisien dibandingkan dengan pesaingnya.

### 2.3. Value System

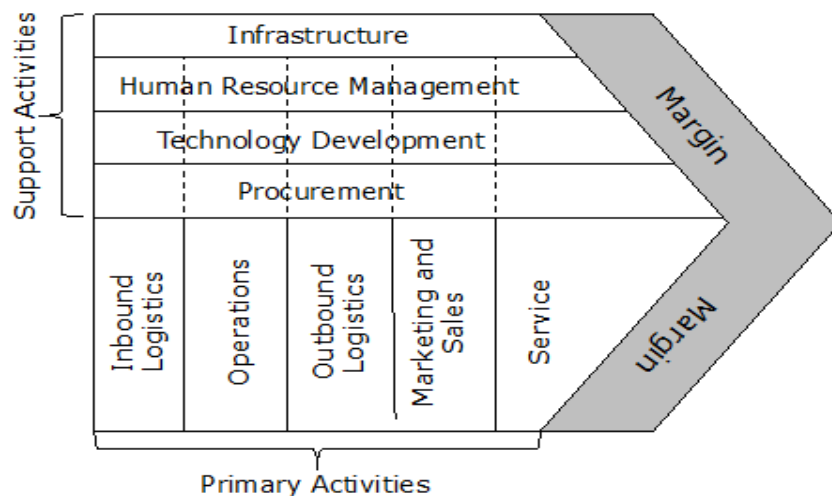
Menurut Porter (1985: 34), sebuah *value chain* perusahaan dimasukkan dalam arus aktivitas yang lebih besar yang mencakup *value chain of upstream supplier* dan *downstream channel and customers* dijelaskan melalui Gambar 2.1 yang disebut sebagai sistem nilai (*value system*).

**Gambar 2.1**  
*The Value System*



Sumber : *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter. (1985: 35)

**Gambar 2.2**  
*The Generic of Value Chain*



Sumber : *Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter. (1985: 37)

Berikut ialah aktivitas yang berada dalam rantai nilai perusahaan menurut Porter (1985:39):

1. *Primary Activities* (Aktivitas Utama)

Terdapat lima kategori aktivitas primer dalam bersaing didunia bisnis, yaitu:

a) *Inbound Logistics*

Aktivitas yang berhubungan dalam penerimaan, penyimpanan, input kepada produk, seperti: penanganan material, pergudangan, pengendalian persediaan, penjadwalan transportasi, dan pengembalian pada pemasok.

b) *Operations*

Aktivitas yang berhubungan dengan merubah bahan baku menjadi barang jadi, seperti: pengemasan, pemasangan, perawatan, pengujian kembali, pengoperasian fasilitas, dan pemeliharaan peralatan.

c) *Outbound Logistics*

Aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian produk secara fisik kepada konsumen, seperti: penggudangan barang jadi, penanganan material, pengoperasian kendaraan pengiriman barang, pemrosesan pemesanan, dan penjadwalan.

d) *Marketing and Sales*

Aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan sarana yang dapat digunakan pembeli dalam membeli sebuah produk, seperti: melalui iklan, promosi, tenaga penjualan, penetapan jumlah kuota, hubungan penyalur, dan penetapan harga.

e) *Service*

Aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan jasa untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk, seperti: instalasi, perbaikan, pelatihan, dan penyesuaian produk.

2. *Support Activities* (Aktivitas Pendukung)

Aktivitas pendukung yang merupakan aktivitas pendukung dari aktivitas primer terdiri dari:

a) *Procurement*

Merujuk pada fungsi pembelian dari input yang digunakan dalam rantai nilai perusahaan, bukan pada input yang dibeli itu sendiri, melainkan input yang mencakup bahan baku, pemasok, dan bahan pendukung lainnya, serta aset seperti mesin, peralatan kantor, maupun gedung. Walaupun input yang dibeli biasanya dihubungkan dengan aktivitas primer, input yang dibeli ada dalam setiap aktivitas nilai termasuk aktivitas pendukung. Pembelian secara baik yang dilakukan oleh perusahaan dapat mempengaruhi biaya dan kualitas input yang dibeli, dan juga aktivitas lain yang dihubungkan dengan penerimaan dan pemakaian input, serta interaksi dengan para pemasok.

b) *Technology Development*

Terdiri dari sejumlah aktivitas yang dikelompokkan secara luas mulai dari teknologi yang digunakan dalam menyiapkan dokumen dan mendistribusikan barang jadi sampai dengan teknologi yang melekat dalam produk yang dihasilkan.

c) *Human Resource Management*

Terdiri dari aktivitas-aktivitas yang meliputi: perekrutan, penyewaan, pelatihan, pengembangan tenaga kerja, dan kompensasi untuk semua jenis personil. Manajemen sumber daya mempengaruhi keunggulan bersaing melalui perannya dalam menentukan keterampilan dan motivasi karyawan dan biaya pengangkatan dan pelatihan.

d) *Firm Infrastructure*

Terdiri dari sejumlah aktivitas yang meliputi: manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, urusan pemerintah, dan manajemen mutu. Infrastruktur berbeda dengan aktivitas pendukung lainnya yang mendukung keseluruhan rantai nilai dan bukan aktivitas individual. Bergantung pada apakah perusahaan terdiversifikasi atau tidak, infrastruktur perusahaan mungkin berdiri sendiri atau dibagi antara unit usaha dan tingkat perusahaan.

## ***2.4.Competitive Advantage***

Menurut Porter (1985: 33), keunggulan bersaing berkaitan dengan cara bagaimana perusahaan memilih dan benar-benar dapat melaksanakan strategi generik kedalam praktek. Untuk dapat menemukan keunggulan kompetitifnya, setiap organisasi perlu melakukan identifikasi aktifitas

dengan pendekatan rantai nilai (*value chain*). Dalam buku Pearce dan Robinson juga dijelaskan bagaimana skema yang dibuat oleh Porter menjelaskan bahwa semua bagian yang ada dalam organisasi, baik yang berupa sumber daya maupun aktifitas dapat menjadi keunggulan bersaing melalui 3 alternatif strategi (Porter dalam Pearce dan Robinson 2011: 183), yaitu:

1. *Cost leadership*. Dalam strategi ini, perusahaan menjadi produsen berbiaya rendah dalam industri.
2. *Differentiation*. Dalam strategi ini, perusahaan menjadi unik dalam industrinya dalam sejumlah dimensi tertentu.
3. *Focus*. Strategi ini memilih untuk bersaing dalam cakupan persaingan yang sempit dalam industri.

## **2.5.Maturity model dalam supply chain**

Maturity model merupakan suatu model konseptual yang dikembangkan oleh Carnegie Mellon University (Gregory, 2010) untuk membantu perusahaan agar dapat lebih baik memahami maturity dari proses-proses yang dilakukan perusahaan. Konsep ini pertama kali dikembangkan dalam pengembangan perangkat lunak yang dikenal dengan Software Engineering Institute Capability Maturity Model (SEI CMM). Menurut model SEI CMM (Gregory, 2010), tingkat maturity proses dibedakan dalam lima level, yaitu: (1) initial, (2) repeatable, (3) defined, (4) managed, dan (5) optimizing. Konsep ini lebih lanjut dikembangkan menjadi Capability Maturity Model Integration (CMMI) yang berfokus pada pengembangan perangkat lunak. Model ini kemudian diikuti oleh ISO 15504 yang dikenal dengan Software Process Improvement and Capability Determination dengan menggunakan enam tingkatan, yaitu: (1) level 0: incomplete, (2) level 1: Performed, (3) level 2: managed, (4) level 3: established, (5) level 4: predictable, dan (6) level 5: optimizing.

Penggunaan konsep maturity model kemudian diadaptasi oleh berbagai bidang, salah satunya dalam supply chain management (Reyes & Giachetti, 2010; III & McCormack, 2004). Dalam supply chain berdasarkan kedua literatur tersebut, business process orientation (BPO) maturity model dibedakan menjadi: (1) Ad-Hoc, (2) Defined, (3) Linked, (4) Integrated dan (5) Extended.

## **2.6.Pengendalian Internal**

Setiap perusahaan yang berdiri di lingkungan bisnis, tidak bisa luput dari berbagai ancaman. Ancaman ini jika memanfaatkan kelemahan perusahaan maka akan menjadi risiko. Risiko inilah yang harus dikelola oleh perusahaan dengan berbagai respon terhadap risiko sesuai dengan tingkat *risk appetite* dari manajemen. Pengelolaan risiko berhubungan erat dengan pengendalian intern. Ada literature yang menyebutkan bahwa pengelolaan risiko merupakan bagian dari pengendalian intern dan sebaliknya, pengendalian intern merupakan bagian dari pengelolaan risiko.

Pentingnya pengendalian intern membuat banyak pihak: manajemen perusahaan, berbagai asosiasi profesi (auditor, akuntan dan lain-lain), pembuat kebijakan (Negara, asosiasi profesi, asosiasi pasar modal dan sebagainya), akademisi, peneliti dan banyak pihak lainnya melakukan kajian terus menerus mengenai kerangka pikir pengendalian intern.

### **BAB III. METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif.

Penelitian deskriptif ini menggunakan pendekatan studi kasus karena akan menekankan pada pengkajian variabel yang cukup banyak pada jumlah unit yang kecil.

Langkah-langkah penelitian:

1. Merumuskan tujuan penelitian
2. Menentukan unit studi serta variabel apa saja yang akan diuji
3. Menentukan rancangan dan pendekatan pemilihan unit
4. Pengumpulan data menggunakan metode survey, focus group discussion dan penyebaran kuesioner
5. Analisis data, interpretasi hasil dan generalisasi
6. Penyusunan laporan dengan memberikan kesimpulan

#### **3.2. Penelitian Pendahuluan**

Hubungan dengan penelitian sebelumnya dalam rangkaian peta penelitian di FE UNPAR adalah sebagai berikut:

1. penelitian yang sudah dilakukan saat ini berhubungan dengan penelitian pada usaha mikro dan kecil dan berada di kota Bandung dan Garut. Analisa dilakukan dengan



Mar -15	Mar -15	Seminar proposal										
Apr -15	Jul- 15	Penyusunan disain penelitian										
Aug -15	Oct- 15	Pengumpulan data										
Nov -15	Nov -15	Penyelesaian laporan										

## **BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1. Usaha kecil yang banyak digeluti oleh mahasiswa FE UNPAR**

Penelitian ini mengambil sampel 15 usaha mahasiswa. Berdasarkan sampel dapat diamati bahwa usaha mahasiswa terbagi menjadi berbagai jenis bisnis seperti dapat dilihat dalam lampiran.

### **4.2. Proses bisnis yang dilakukan saat ini**

Proses bisnis yang dilakukan mahasiswa

Berdasarkan kebutuhan yang teridentifikasi dalam tinjauan literature, maka dapat dibuat suatu matriks penilaian dengan menggunakan pendekatan maturity model untuk melaksanakan value chain analysis. Dalam penelitian ini, kelima level maturity level adalah sebagai berikut: (1) skor 0 jika tidak ada aktivitas, (2) skor 1 – undefined – telah ada proses, namun masih apa adanya, tidak terdokumentasi dan tidak standar, (3) skor 2 – defined – proses telah dilakukan secara berulang, (4) skor 3 – manageable – proses telah terstandar dan konsisten serta terukur, (5) skor 4 – collaborative – proses telah terkolaborasi dengan supplier dan customer, (5) skor 5 – leading - proses telah terkolaborasi dengan supplier dan customer telah dievaluasi secara periodik untuk pengembangan.

Dari data yang terkumpul, dianalisis tingkat maturity untuk setiap aktivitas dalam value chain seperti tercantum dalam tabel 1.



**Tabel 1**  
**Maturity Level dalam Aktivitas Value Chain**

			Modus
Primary Activities	Inbound Logistic	Penanganan Material	3
		Pergudangan	2
		Pengendalian Persediaan	3
		Penjadwalan Transportasi	3
		Pengembalian pada pemasok	3
	Operation	Pengemasan	3
		Pemasangan	3
		Perawatan	2
		Pengujian Kembali	3
		Pengoperasian Fasilitas	3
		Pemeliharaan peralatan	3
	Outbound Logistic	Pergudangan barang jadi	0
		Penanganan material	0
		Pengoperasian kendaraan pengiriman barang	2
		Pemrosesan pemesanan	4
		Penjadwalan	3
	Marketing and Sales	Melalui Iklan	2
		Promosi	3
		Tenaga Penjualan	2
		Penetapan jumlah kuota	0
		Hubungan Penyalur	4
		Penetapan Harga	3
	Service	Instalasi	2
		Perbaikan	2
		Pelatihan	3
		Penyesuaian Produk	2

Supporting Activities	Procurement		3
	Technology Development		3
	Human Resource Management	Perekrutan	3
		Pelatihan	2
		Pengembangan tenaga kerja	2
		Kompensasi Untuk semua jenis personel	3
	Firm Infrastructure	Manajemen Umum	3
		Perencanaan	3
		Keuangan	3
		Akuntansi	3
		Hukum	0
		Urusan Pemerintah	0
		Manajemen Mutu	4

Berdasarkan hasil pengumpulan data tersebut dapat dilihat, bahwa dalam aktivitas value chain, terdapat beberapa aktivitas yang belum dilaksanakan oleh para pelaku UKM, yaitu: (1) pergudangan barang jadi, (2) penanganan material, (3) penetapan jumlah kuota, (4) hukum, dan (5) urusan pemerintah. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa aktivitas yang paling rendah tingkat maturity-nya adalah infrastruktur perusahaan. Demikian pula untuk perencanaan, seperti penetapan kuota barang jadi di perusahaan masih lemah. Sedangkan untuk pergudangan barang jadi dan penanganan material, tingkat maturity rendah karena jumlah persediaan tidak material dan juga bukan merupakan perusahaan manufaktur.

Berdasarkan sampel penelitian, tidak terdapat UKM yang melakukan aktivitas yang belum terdefinisi. Aktivitas atau proses yang sudah terdefinisi dan prosesnya sudah berulang dilakukan untuk aktivitas sebagai berikut: (1) pergudangan, (2) perawatan alat-alat operasi dan pengoperasian kendaraan untuk pengiriman barang, (3) pemasaran melalui iklan dan tenaga penjualan, (4) jasa instalasi dan perbaikan untuk produk atau jasa yang diserahkan kepada pelanggan serta jasa penyesuaian produk, dan (5) pelatihan dan pengembangan tenaga kerja. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa:

1. UKM telah mendefinisikan adanya proses pergudangan dan aktivitas ini telah dilakukan secara berulang. Namun saat ini belum dibuat standar untuk operasi tersebut. Hal ini umum terjadi karena UKM pada umumnya masih dikelola oleh pemilik secara langsung atau dibawah pengawasan langsung dari pemilik sehingga operasional usaha selalu dilaksanakan sesuai dengan target pemilik. Hal ini yang membuat pembuatan prosedur operasi baku tidak dirasa perlu untuk dibuat.
2. UKM yang diteliti telah melakukan perawatan untuk alat-alat operasinya dan pengoperasian kendaraan untuk pengiriman barang, namun tidak dibuat prosedur operasi baku untuk aktivitas perawatan peralatan operasi dan pengoperasian kendaraan untuk pengiriman barang.
3. Pemasaran melalui iklan dan tenaga penjualan telah dilakukan namun proses ini baru pada tahap teridentifikasi dan dilakukan berulang. Belum ada standard an belum dibuat terukur.
4. Jasa instalasi dan perbaikan untuk produk atau jasa yang diserahkan kepada pelanggan Fokus pada pelanggan telah dilakukan oleh UKM yang diteliti. Hal ini dapat dilihat dari identifikasi atas jasa instalasi dan perbaikan untuk produk atau jasa yang diserahkan kepada pelanggan. Namun, aktivitas ini belum dilakukan dengan standar yang memadai. Demikian juga dengan jasa penyesuaian produk. Jasa penyesuaian produk sebagai layanan kepada pelanggan telah diidentifikasi, namun belum dilaksanakan dengan memadai.
5. Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja  
Aktivitas pelatihan dan pengembangan tenaga kerja telah diidentifikasi oleh para pelaku UKM yang diteliti.

Para pelaku UKM yang diteli telah memiliki aktivitas-aktivitas yang maturity levelnya dapat digolongkan sebagai manageable. Tahap ini memiliki makna bahwa proses telah terstandar dan konsisten serta terukur. Adapun aktivitas-aktivitas yang masuk ke dalam kategori ini adalah: (1) Penanganan Material, Pengendalian Persediaan, Penjadwalan Transportasi, DAN Pengembalian pada pemasok; (2) Pengemasan, Pemasangan, Pengujian Kembali, Pengoperasian Fasilitas, Pemeliharaan peralatan; (3) Penjadwalan, (4) Penjadwalan; (5) Promosi, Penetapan Harga, pelatihan, (6) procurement, (7) technology development, (8) perekrutan, Kompensasi Untuk semua jenis personel; (9) Manajemen Umum, perencanaan, keuangan dan akuntansi.

Terdapat aktivitas-aktivitas bisnis yang telah mencapai tahap collaborative. Pada tahap collaborative, proses telah terkolaborasi dengan supplier dan customer. Adapun aktivitas-aktivitas yang masuk ke dalam kategori ini adalah: (1) pemrosesan pesanan, (2) hubungan penyalur, dan (3) manajemen mutu.

Pelaku UKM yang diteliti belum memiliki aktivitas yang dapat digolongkan sebagai tahapan leading dalam maturity model. Tahapan leading adalah suatu tahap dimana proses telah terkolaborasi dengan supplier dan customer telah dievaluasi secara periodik untuk pengembangan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa meski kolaborasi dengan supplier dan customer telah dilakukan, namun proses tersebut belum dilakukan secara formal dalam artian tidak dievaluasi secara periodic untuk pengembangan.

#### **4.3. Kelemahan dan keunggulan proses yang dilakukan**

Kelemahan dan keunggulan proses yang dilakukan dalam pengelolaan proses bisnis yang menjadi sampel dalam penelitian ini akan dianalisis berdasarkan pengendalian intern yang diterapkan perusahaan.

##### **4.3.1. Kelemahan dan Keunggulan Pengendalian Internal**

Pengumpulan data terkait pengendalian intern dilakukan dengan cara melakukan wawancara dan melakukan observasi atas proses operasi perusahaan. Berdasarkan wawancara dan observasi tersebut, dilakukan penilaian atas setiap komponen pengendalian intern dengan skor sebagai berikut: (1) skor 0 jika tidak terdapat komponen pengendalian tersebut, (2) skor 1 jika telah terdapat komponen pengendalian namun masih informal dan (3) skor 2 jika telah terdapat komponen pengendalian yang formal. Berdasarkan data yang terkumpul dari UKM yang diteliti, dicari nilai yang paling sering muncul atau modusnya seperti dicantumkan dalam tabel 2.

**Tabel 2**

#### **Komponen Pengendalian Intern dan Modus dari UKM yang Diteliti**

	Modus
<b>Lingkungan Pengendalian</b>	
Perusahaan memiliki komitmen pada integritas dan nilai etis	1
Perusahaan memiliki tanggung jawab pengawasan	1
perusahaan memiliki struktur organisasi, otoritas, dan pertanggung jawaban	1
Perusahaan memiliki komitmen pada kompetensi	2

perusahaan memiliki transparansi pertanggung jawaban	1
<b>Penilaian Risiko</b>	
Perusaan telah mengidentifikasi tujuan	2
perusahaan memiliki penilaian kemungkinan kecurangan	0
perusahaan mengidentifikasi dan menganalisi risiko internal	1
Perusahaan mengidentifikasi dan menganalisis risiko eksternal	1
<b>Aktivitas Pengendalian</b>	
Perusahaan memiliki dokumentasi	2
Perusahaan memiliki SOP	1
<b>Informasi dan Komunikasi</b>	
Perusahaan memiliki informasi yang akurat mengenai operasi	2
Infomasi di perusahaan dikomunikasikan secara internal	1
Informasi di perusahaan dikomunikasikan secara eksternal	1
<b>Pengawasan</b>	
Evaluasi kinerja dilakukan oleh atasan	1
Evaluasi kinerja telah dilakukan oleh karyawan itu sendiri	1

Berdasarkan hasil pengumpulan data tersebut dapat dilihat, bahwa pada UKM yang diteliti, komponen yang belum ada adalah perusahaan memiliki penilaian kemungkinan kecurangan. UKM yang diteliti merupakan jenis usaha yang masih dikelola langsung oleh pemilik sehingga kemungkinan kecurangan masih dianggap tidak ada.

Terkait dengan lingkungan pengendalian, pada UKM yang diteliti, telah terdapat semua komponen lingkungan pengendalian, yaitu (1) Perusahaan memiliki komitmen pada integritas dan nilai etis. (2) Perusahaan memiliki tanggung jawab pengawasan, (3) perusahaan memiliki struktur organisasi, otoritas, dan pertanggung jawaban, (4) Perusahaan memiliki komitmen pada kompetensi dan (5) perusahaan memiliki transparansi pertanggung jawaban. Namun, komponen lingkungan pengendalian yang telah diformalkan hanya komitmen pada kompetensi. Perusahaan telah memiliki kesadaran bahwa kompetensi perlu dikelola dengan memadai oleh karenanya komitmen pada kompetensi penyelenggaraan operasional telah ada dan formal pada UKM yang diteliti.

Terkait dengan penilaian risiko, UKM yang diteliti telah melakukan identifikasi dan analisis risiko internal dan eksternal. Namun aktivitas mengidentifikasi dan menganalisis risiko ini masih dilakukan secara tidak formal. Analisis risiko yang formal adakalanya sangat rumit dan kompleks sehingga usaha dengan skala bisnis kecil dan menengah serta perusahaan yang baru berdiri pada umumnya tidak melakukan identifikasi dan analisis risiko secara formal. Tujuan perusahaan dikaitkan dengan risiko telah ada pada UKM yang diteliti dan telah dilaksanakan dengan formal.

Terkait dengan aktivitas pengendalian, perusahaan telah memiliki dokumentasi yang formal dan cukup memadai untuk kegiatan operasionalnya. Namun untuk standar operasi baku, perusahaan telah memilikinya meski tidak dalam bentuk formal. Jika dihubungkan dengan value chain yang telah dibahas dalam bagian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa UKM yang diteliti telah melakukan aktivitas operasionalnya secara berulang, namun belum dalam bentuk standard an formal.

Terkait dengan informasi dan komunikasi di perusahaan, perusahaan telah memiliki informasi yang akurat mengenai operasi perusahaan dan informasi ini, baik secara saluran maupun prosedurnya telah dilakukan secara formal. Sedangkan penyebaran maupun saluran informasi internal maupun eksternal perusahaan belum dilaksanakan secara formal. Hal ini disebabkan karena para pelaku UKM masih menangani langsung usahanya sehingga tidak merasa saluran dan komunikasi formal harus dilaksanakan.

Terkait dengan pengawasan di perusahaan, evaluasi kinerja telah dilakukan , baik oleh atasan maupun oleh karyawan itu sendiri. Namun, aktivitas evaluasi kinerja inibelum dilakukan secara formal.

## **BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **6.1.Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. UKM telah mendefinisikan adanya proses pergudangan dan aktivitas ini telah dilakukan secara berulang. Namun saat ini belum dibuat standar untuk operasi tersebut. Hal ini umum terjadi karena UKM pada umumnya masih dikelola oleh pemilik secara langsung atau dibawah pengawasan langsung dari pemilik sehingga operasional usaha selalu

dilaksanakan sesuai dengan target pemilik. Hal ini yang membuat pembuatan prosedur operasi baku tidak dirasa perlu untuk dibuat.

2. Pelaku UKM yang diteliti belum memiliki aktivitas yang dapat digolongkan sebagai tahapan leading dalam maturity model. Tahapan leading adalah suatu tahap dimana proses telah terkolaborasi dengan supplier dan customer telah dievaluasi secara periodik untuk pengembangan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa meski kolaborasi dengan supplier dan customer telah dilakukan, namun proses tersebut belum dilakukan secara formal dalam artian tidak dievaluasi secara periodik untuk pengembangan.
3. Terkait dengan aktivitas pengendalian, perusahaan telah memiliki dokumentasi yang formal dan cukup memadai untuk kegiatan operasionalnya. Namun untuk standar operasi baku, perusahaan telah memilikinya meski tidak dalam bentuk formal. Jika dihubungkan dengan value chain yang telah dibahas dalam bagian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa UKM yang diteliti telah melakukan aktivitas operasionalnya secara berulang, namun belum dalam bentuk standard an formal.

## **6.2.Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat dibuat saran yaitu:

1. Para pelaku UKM harus mulai membuat perencanaan pengembangan untuk membuat dokumentasi dan pengajuan formal, baik untuk penerapan aktivitas dan value chain maupun dalam aktivitas pengendalian internal
2. Kalangan akademisi dapat membantu para mahasiswa dan pelaku UKM lainnya untuk membuat penerapan aktivitas value chain dan pengendalian intern yang formal dan terstruktur.

## **Daftar Pustaka**

- Aldridge, C. R., & Colbert, J. L. (1994). Management's Report on Internal Control and the Accountant's Response. *Managerial Auditing Journal*, 9(7), 21-28.
- Badan Pusat Statistik. (n.d.). Retrieved August 28, 2014, from [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id).
- Berk, A. S., Paterlin, J., & Cok, M. (2009). Corporate Risk Management in Slovenian Firms. *Managing Global Transition*, 7(3), 281-306.
- Bodnar, G. H., & Hopwood, W. S. (2010). *Accounting Information Systems* (11 ed.). New Jersey: Pearson.

- Bowrin, A. R. (2004). Internal Control in Trinidad and Tobago Religious Organizations. (121-152, Ed.) *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 17(7).
- Colbert, J. L., & Bowen, P. L. (1996). A Comparison on Internal Controls: COBIT, SAC, COSO and SAS 55/78. *IS Audit and Control Journal*, 4, 26-35.
- Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission. (2011). *Internal Control\_Integrated Framework*.
- Dagmar Recklies. (2001). *Recklies Management Project GmbH*. Germany: Dagmar Recklies.
- David, F. (2011). *Strategic Management: Concept and Cases* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Dijk, M. v., & Trienekens, J. (2011). *Global Value Chain: Linking Local Producers from Developing Countries to International Markets*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Fadzil, F. H., Haron, H., & Jantan, M. (2005). Internal Auditing Practice and Internal Control Systems. *Managerial Auditing Journal*, 20(8), 844-866.
- Fitzsimmons, J., & Fitzsimmons, M. (2011). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Frazier, D. R., & Spradling, L. S. (1996, May). The New SAS No. 78. *The CPA Journal*, 66(5), 40-49.
- Gasiea, Y., Emsley, M., & Mikhailov, L. (2009). On The Applicability of The Analytic Network Process to Rural Telecommunications Infrastructure Technology Selection. *Proceedings of the 10th International Symposium on the Analytical Hierarchy/Network Process*, 03.
- Gauthier, S. J. (2005, April). From Internal Control to Enterprise Risk Management. *Government Finance Review*, 21(2), 56.
- Gregory, P. H. (2010). *Certified Information Systems Auditors - Exam Guide*. New York: McGraw Hill.
- Hall, J. A. (2008). *Accounting Information Systems* (6 ed.). Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Hermanson, H. M. (2000). An Analysis for The Demand for Reporting on Internal Control. *Accounting Horizon*, 14(3), 325-341.
- Herremans, I. M. (1997). Integrating Internal Control in MBA Programmes Using The COSO and CoCo Models. *Managerial Auditing Journal*, 12(2), 60-66.



- III, A. L., & McCormack, K. (2004). The Development of A Supply Chain Management Process Maturity Model Using The Concept of Business Process Orientation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 272-278.
- ISACA. (2012). *COBIT5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*. Illinois: ISACA.
- Janvrin, D. (2008). To What Extent Does Internal Control Effectiveness Increase The Value of Internal Evidence. *Managerial Auditing Journal*, 23(3), 262-282.
- Kallenberg, K. (2009). Operational Risk Management in Swedish Industry: Emergence of a New Risk Paradigm. *Risk Management*, 11(2), 90-110.
- Kalpinsky, R., & Morris, M. (2000). A Handbook For Value Chain Research. *International Development Research Centre*, 4.
- Kelly, P., & Hartley, C. A. (2010). Casino Gambling and Workplace Fraud: a Cautionary Tale for Manager. *Management Research Review*, 33(3), 224-239.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Lemhannas. (2012). Pengembangan Ekonomi Kreatif. *Jurnal Kajian Lemhannas RI*, 1-8.
- Matook, S., Lasch, R., & Tamaschke, R. (2009). Supplier Development with Benchmarking as part of a Comprehensive Supplier Risk management Framework. *International Journal of Operation & Production Management*, 29(3), 241-267.
- Mitra, S. (2009). Pervasiveness, Severity and Remediation of Internal Control Material Weaknesses under SOX section 404 and Audit Fees. *Review of Accounting and Finance*, 8(4), 369-387.
- Mitra, S., Hossain, M., & Marks, B. R. (2012). Corporate Ownership Characteristics and Timeliness of Remediation of Internal Control Weaknesses. *Managerial Auditing Journal*, 27(9), 846-877.
- Moeller, R. (2009). *Brink's Modern Internal Auditing - A Common Body of knowledge* (7 ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- O'Brien, J. A., & Maracas, G. M. (2011). *Management Information Systems*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2009). *Management Information Systems* (9 ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

- Pearce, J., & Robinson, R. (2011). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Rae, K., & Subramaniam, N. (2008). Quality of Internal Control Procedure: Antecedents and Moderating Effect on Organizational Justice and Employee fraud. *Managerial Auditing Journal*, 23(2), 104-124.
- Reyes, H. G., & Giachetti, R. (2010). Using experts to develop a supply chain maturity model in Mexico. *Supply Chain Management: An International Journal*, 415-424.
- Rogier Deumes, W. R. (2008, May). Economic Incentive for Voluntary Reporting on Internal Risk Management and Control Systems. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 27(1), 35-66.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2009). *Accounting Information System* (11 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Saaty, T., & Vargas, L. (2006). *DECISION MAKING WITH THE ANALYTIC NETWORK PROCESS: Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Costs and Risks*. New York: Springer Science+Business Media, LLC.
- Schneider, A. (2009). Auditors' Internal Control Opinion: Do They Influence Judgments about Investments? *Managerial Auditing Journal*, 24(8), 709-723.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (5th ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Spira, L. F., & Page, M. (2003). Risk Management- The Reinvention of Internal Control and The Changing Role of Internal Audit. *Accounting & Auditing and Accountanility Journal*, 16(4), 640.
- Vaasen, E., Meuwissen, R., & Schelleman, C. (2009). *Accounting Information Systems and Internal Control* (2 ed.). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Walters, D., & Lancaster, G. (2000). Implementing Value Strategy Through The Value Chain. *Emerald*, 162.

Wardiwiyono, S. (2012). Internal Control System for Islamic Micro Financing: An Exploratory Study of Baitul Maal wat Tamwil in the City of Yogyakarta Indonesia. *Emerald Publishing*.